

**MANAJEMEN MUTU PENDIDIKAN TINGGI (MMPT):
KONSEP DASAR DAN STRATEGI DALAM PENINGKATAN MUTU BERKELANJUTAN**

Andi Arif Rifa'i

Dosen Fakultas Tarbiyah IAIN SAS Bangka Belitung
andiarifrifai@gmail.com

Abstrak

Manajemen mutu perguruan tinggi merupakan konsep strategis yang mampu membawa sebuah perguruan tinggi menuju level dunia. Dalam konsep dasar manajemen mutu, mutu senantiasa direncanakan, dikontrol, dijamin dan ditingkatkan secara terus menerus. Model-model praktis dan strategis seperti TQM, EFQM, SQM dan lainnya, memberikan tawaran filosofis kepada para manajer yang berkeinginan untuk meningkatkan mutu lembaganya. Penerapan model-model manajemen mutu dalam layanan perguruan tinggi harus mempertimbangkan kepuasan pelanggan sebagai salah satu ukuran mutu utama. Penyelenggaraan pendidikan tinggi pada akhirnya akan membawa dampak pada daya saing SDM bangsa.

Kata kunci: *konsep dasar, model manajemen mutu, strategi manajemen mutu.*

Abstract

Higher education quality management is a strategic concept that is able to bring a university to the world level. In the basic concepts of quality management, quality is always planned, controlled, guaranteed and continuously improved. Practical and strategic models such as TQM, EFQM, SQM and others, provide philosophical offers to managers who wish to improve the quality of their institutions. Providers of quality management models in higher education services must consider customer satisfaction as one of the main quality measures. The implementation of higher education will ultimately have an impact on the competitiveness of the nation's human resources.

Keyword: basic concept, quality management models, quality management strategy

A. Pendahuluan

Pendidikan tinggi memegang peran krusial dalam menghadapi era globalisasi. Era tersebut akan menjadi peluang bagi bangsa-bangsa yang memiliki sumber daya manusia (SDM) yang berdaya saing tinggi (global), dan sebaliknya akan menjadi tantangan berat bagi bangsa dengan mutu (kualitas) SDM rendah. Hampir semua ahli sepakat bahwa pendidikan merupakan salah satu bentuk upaya peningkatkan kualitas SDM.¹ Mutu dan daya saing SDM suatu bangsa ditentukan oleh sistem pendidikan suatu bangsa. Sejalan dengan itu, tujuan dari sistem pendidikan adalah untuk menyiapkan peserta didik dengan kompetensi dan situasi belajar yang mereka butuhkan untuk dibawa dalam kehidupan mereka dan untuk menciptakan kehidupan sosial yang lebih baik.²

Posisi penting pendidikan tinggi dalam sistem pendidikan nasional adalah untuk menghubungkan seluruh strategi nasional dan internasional untuk pengembangan berlanjut dari masyarakat. Selain itu pendidikan tinggi dengan dua misinya, yaitu pendidikan dan pengembangan melalui penelitian dan inovasi perguruan tinggi dapat meningkatkan ekonomi dan pengembangan sosial. Secara pragmatis, lulusan perguruan tinggi dengan kompetensi yang tinggi dalam lingkungan kerja profesionalnya diharapkan dapat berkontribusi untuk meningkatkan mutu sistem manajemen organisasinya.³ Dengan demikian perguruan tinggi dituntut untuk melakukan inovasi-inovasi dalam pengelolaan lembaganya guna mendukung penciptaan sumber daya manusia yang kompeten dan berdaya saing global.

Urgensi perguruan tinggi melakukan inovasi dalam kaitannya dengan manajemen kelembagaan, pembelajaran, penelitian, pengabdian masyarakat serta unsur-unsur lainnya dimaksudkan untuk menghadirkan lingkungan belajar yang mampu memberikan pengalaman yang mendukung kompetensinya untuk diaplikasikan dalam lingkungan kerja dan pengembangan masyarakat. Selain itu, perguruan tinggi perlu mengelola proses layanannya menggunakan konsep-konsep dan strategi-strategi yang telah terbukti berhasil dalam meningkatkan

¹ Nurdin. (2009). Quality Assurance In Higher Education. *Jurnal Administrasi Pendidikan*, X(2), 94–110.p-96

² B.Tofte, (2010). Theoretical Model for Implementation of Total Quality Leadership In Education. *Total Quality Management*, 6(5), 469–478.p-470

³ Constantin. (2013). The Necessity to Improve Quality in Higher Education Services. *Polish Journal of Management Studies*, 8, 57–65.p-75

mutu seperti; TQM, ISO 9000, EFQM dan model-model manajemen mutu lainnya.

Dorongan implementasi dari manajemen mutu (*quality management*) dalam berbagai bentuk organisasi termasuk perguruan tinggi didasarkan pada beberapa alasan, yaitu; bahwa manajemen mutu dapat meningkatkan proses yang pada akhirnya menciptakan produk atau layanan dengan mutu tinggi, kualitas yang tinggi (*high quality*) akan membawa pada keuntungan daya saing, selanjutnya membuat konsumen (*customer*) terbiasa terhadap produk berkualitas tinggi dan menolak segala produk cacat, dan kualitas yang tinggi mengurangi biaya (*reduce cost*)⁴. Dengan ketiga alasan tersebut penerapan manajemen mutu pada lembaga pendidikan tinggi perlu mendapatkan perhatian serius dari berbagai pihak yang berkepentingan. Peningkatan mutu berkelanjutan harus menjadi target utama lembaga perguruan tinggi guna menghasilkan lulusan yang memiliki kompetensi profesional dalam bidangnya, terampil serta memiliki kesalehan sosial. Oleh karena itu, maka dalam menerapkan (mengimplementasikan) manajemen mutu pada lingkungan perguruan tinggi perlu difahami terlebih dahulu konsep-konsep dasar, model-model serta strategi-strategi manajemen mutu dari berbagai ahli dan praktek-praktek terbaiknya.

B. Konsep Dasar Manajemen Mutu

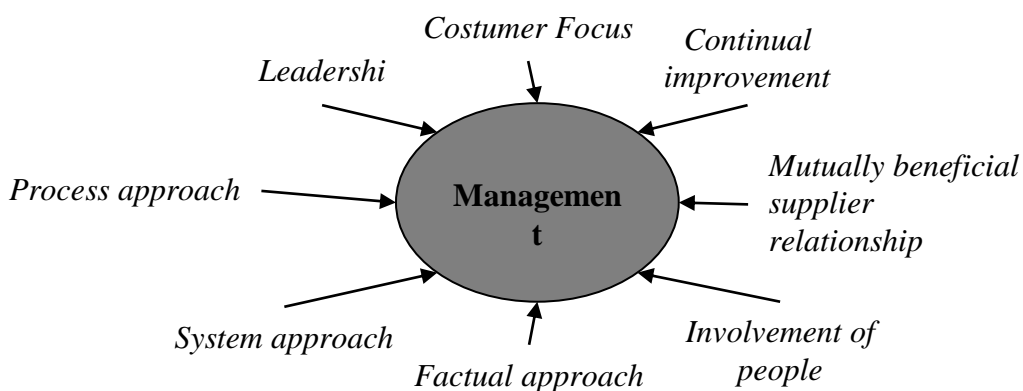
Manajemen mutu (*quality management*) telah memberikan kontribusi nyata dalam dunia manajemen organisasi yang mendukung peningkatan mutu secara berkelanjutan (*continuous quality improvement*). Sejalan dengan itu, istilah manajemen mutu pada dasarnya merujuk pada konsep kebijakan, sistem dan proses yang didesain guna menjamin pemeliharaan dan peningkatan mutu sebuah institusi.⁵ Menurut Nanda (2005) manajemen mutu terdiri atas seluruh aktivitas yang dibutuhkan untuk perencanaan mutu (*quality planning*) dalam sebuah organisasi, serta seluruh aktivitas yang dibutuhkan untuk mencapai

⁴ Michael Armstrong, (2006). *A Handbook of Management Techniques* (Third). London: Kogan Page Limited.

⁵ T. G. Csizmadia, (2006). *Quality Management In Hungarian Higher Education: Organisational Responses To Governmental Policy*. CHEPS/UT, Enschede, Netherland.

tujuan atau tarjet mutu.⁶ Sedangkan Knowles (2011) melihat manajemen mutu lebih sebagai sebuah area perlombaan, dan dengan keragaman dari perbedaan cara pandang (konsepsi) pada apa yang dilakukan dan bagaimana melakukannya, kewenangan dan pedoman dibutuhkan untuk membantu mayoritas dari organisasi dalam implementasinya. Sehingga, standard dan model dapat digunakan untuk memandu tujuan, lebih dari hanya sekedar “bagaimana untuk” membentuk manual-manual (pedoman-pedoman).⁷ Oleh sebab itu, posisi penting dari konsep filosofis manajemen mutu dapat memandu organisasi dalam usahanya mencapai tujuan mutu lembaga.

Kebutuhan organisasi dalam meningkatkan mutu produk atau layanannya telah membawa perbincangan intens tentang mutu, dan berimplikasi terhadap pengembang prinsip-prinsip dasar dari konsep tersebut, seperti yang dilakukan oleh beberapa pakar antara lain; Philip B. Crosby dengan *Four Absolutes of Quality Management* dan *14-Step Quality Improvement Plan Crosby’s*, J. M. Juran dengan *Quality Trilogy* dan *10-Step Quality Improvement Process*, Edward Deming dengan *14 points*-nya dan pakar-pakar lainnya.⁸ Sejalan dengan itu, Hoyle (2007) menggambarkan prinsip-prinsip dasar manajemen mutu seperti gambar 1 sebagai berikut:



⁶ V. Nanda, (2005). *Quality Management System Handbook for Product Development Companies*. Florida: CRC Press.p-8

⁷ G.Knowles, (2011). *Quality Management*. Graeme Knowles & bookboon.com.p-38

⁸ J. O. Westgard, , & S. A. Westgard, (2014). *Basic Quality Management Systems*. Madison: Westgard QC, Inc.p-1

Gambar 1. Delapan Prinsip Manajemen Mutu⁹

Dari gambar di atas, tampak bahwa delapan prinsip dalam manajemen mutu terdiri dari; kepemimpinan, fokus pelanggan, peningkatan berkelanjutan, hubungan menguntungkan dengan supplier, pelibatan orang-orang, pendekatan faktual, pendekatan sistem, dan pendekatan proses merupakan satu keterkaitan dalam praktek manajemen. Prinsip-prinsip dasar tersebut menjadi pijakan dalam membangun strategi peningkatan mutu berkelanjutan (*continuous quality improvement*).

Catatan penting dari Sallis (2002) bahwa mutu (*quality*) hanya dapat di tampilkan oleh produsen yang memiliki sebuah sistem yaitu sistem pejaminan mutu (*quality assurance system*), yangmana dapat mendukung produksi barang dan jasa secara konsisten sesuai standar atau spesifikasi tertentu.¹⁰ Sejalan dengan itu, untuk dapat menerapkan prinsip-prinsip dasar manajemen mutu pada lembaga atau organisasi perguruan tinggi dengan baik, maka harus dibangun sistem penjaminan mutu yang mendukung pada peningkatan mutu berkelanjutan.

C. Strategi Peningkatan Mutu Berkelanjutan

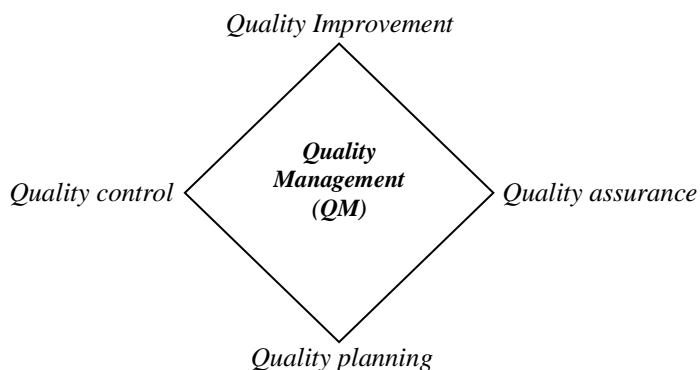
Dalam usaha peningkatan mutu berkelanjutan dibutuhkan konsep-konsep strategis dalam implementasi manajemen mutu. Adapun konsep strategis manajemen mutu (*Strategic Quality Management (SQM)*) diidentifikasi sebagai bentuk yang sama atau bentuk lain seperti yang disebutkan oleh para peneliti mutu; Deming, Juran, Crosby, Feigenbaum, Ishikawa, Garvin dan lain-lain. Pada saat ini prinsip-prinsip strategi manajemen mutu telah direfleksikan dalam kriteria-kriteria untuk mendapatkan *Quality Awards* dan ISO 9000.¹¹ Sejalan dengan itu konsep strategi manajemen mutu pada dasarnya sama

⁹ David Hoyle, (2007). *Quality Management Essentials* (First). Oxford: Elsevier Limited.p-25

¹⁰ Edward Sallis, (2002). *Total Quality Management in Education* (Third edit). London: Kogan Page Ltd.p-13

¹¹ Paraschivescu, A. O., & Āprioară, F. M. C. (2014). Strategic Quality Management. *Economy Transdisciplinarity Cognition*, 17(1), 19–27.p-19

dengan konsep manajemen mutu itu sendiri. Menurut Nanda (2005), strategi manajemen mutu terdiri dari elemen-elemen sebagai berikut:



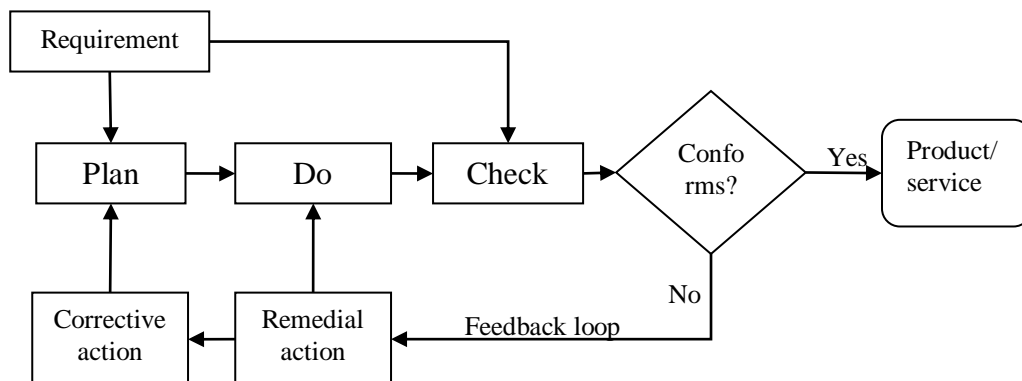
Gambar 3. Elemen-elemen Manajemen Mutu

Elemen-elemen manajemen mutu seperti dalam gambar 3 di atas, memiliki konsep-konsep dasar sebagai berikut:

1. Perencanaan mutu (*quality planning*)

ISO 9000 mendefinisikan perencanaan mutu sebagai bagian dari manajemen yang fokus pada penentuan tujuan mutu dan proses operasional yang dibutuhkan dan berhubungan dengan sumber untuk mencapai (memenuhi) tujuan mutu. Sedangkan Juran memaknai perencanaan mutu sebagai aktifitas menetapkan tujuan mutu (*quality goal*) dan pengembangan produk serta proses yang diperlukan untuk mencapai tujuan tersebut. Bagaimanapun definisi dari perencanaan mutu bukanlah perencanaan mutu produk, penjelasan Juran jelas terfokus pada pengembangan fitur-fitur produk dan proses yang dibutuhkan untuk fitur tersebut.¹² Gambar 2 merupakan contoh perencanaan pengembangan produk atau layanan berbasis peningkatan mutu berkelanjutan:

¹² David Hoyle, (2007). *Quality Management Essentials* (First). Oxford: Elsevier Limited.p-34



Gambar 2. Model Perencanaan Produk (Layanan Mutu)

Berdasarkan pada gambar di atas, perencanaan pengembangan produk, menunjukkan bahwa perencanaan mutu terbatas pada mengontrol (*controlling*) dan menjamin aktifitas dalam proses.¹³ Artinya berdasarkan pada gambar 2, produk atau layanan diciptakan atau ditingkatkan mutunya berdasarkan tuntutan atau kebutuhan pelanggan. Tuntutan pelanggan digunakan sebagai dasar perencanaan, tindakan dan evaluasi (*check*) dari produk atau layanan apakah sudah sesuai dengan tuntutan tersebut atau belum. Apabila produk tidak memenuhi kriteria mutu yang didasarkan tuntutan pelanggan maka dilakukan tindakan remedial pada proses produksi atau layanan maupun tindakan koreksi pada rencana mutu. Sejalan dengan konsep ini, maka dalam perencanaan mutu perguruan tinggi harus didasarkan pada hasil kajian yang komprehensif dari kebutuhan pelanggan baik internal (mahasiswa, dosen, dan pegawai) maupun eksternal (pengguna lulusan atau dunia kerja).

2. Kontrol mutu (*Quality Control*)

Kontrol mutu menurut Amstrong (2006), menggunakan bentuk-bentuk inspeksi dan test independen guna meyakinkan bahwa mutu telah

¹³ David Hoyle, (2007). *Quality Management Essentials* (First). Oxford: Elsevier Limited.p-36

ditingkatkan.¹⁴ Sedangkan menurut pemaknaan ISO 9000, kontrol mutu merupakan bagian dari manajemen mutu yang fokus pada pemenuhan tuntutan.¹⁵ Dari dua konsep tersebut kontrol mutu selain dilakukan secara mandiri oleh penyedia jasa maupun produk, juga menggunakan criteria mutu sesuai dengan tuntutan pelanggan (harapan pelanggan). Selain itu, untuk lebih meyakinkan pelanggan penyedia jasa maupun produk melakukan kontrol mutu dengan melibatkan institusi independen yang melakukan penjaminan mutu.

Dalam menjamin mutu pada pendidikan tinggi, kontrol mutu selain dilakukan oleh lembaga penjaminan mutu internal perguruan tinggi (PMI-PT) juga dilakukan oleh Badan Akreditasi Perguruan Tinggi (BAN PT). Selanjutnya, juga dapat melibatkan lembaga-lembaga akreditasi independen internasional seperti AUN QA (*Asian University Network – Quality Assurance*) serta lembaga-lembaga lainnya. Tujuan hakiki dari kontrol mutu adalah memastikan mutu dipenuhi dari awal proses hingga akhir. Dan hal itu akan berdampak pada meningkatnya keyakinan publik (pelanggan) terhadap mutu proses pendidikan di perguruan tinggi.

3. Jaminan mutu (*Quality Assurance*)

Definisi ISO 9000 tentang jaminan mutu adalah bagian dari manajemen mutu yang fokus pada dukungan keyakinan (untuk meyakinkan) bahwa tuntutan mutu akan terpenuhi. Baik pelanggan maupun manajer, keduanya membutuhkan penjaminan mutu sebab mereka tidak berada dalam posisi untuk melihat secara langsung operasi (proses) dengan sendirinya. Artinya mereka tidak mungkin hadir dalam keseluruhan proses produksi maupun layanan yang ada. Sehingga, mereka membutuhkan pengetahuan terkait hal-hal berikut:

- a. Pengetahuan dari apa yang akan disuplai
- b. Pengetahuan dari bagaimana produk atau layanan yang akan disuplai
- c. Pengetahuan bahwa maksud/tujuan yang disampaikan akan memuaskan kebutuhan pelanggan jika sesuai.

¹⁴ M. Armstrong, (2006). *A Handbook of Management Techniques* (Third). London: Kogan Page Limited.p-155

¹⁵ David Hoyle, (2007). *Quality Management Essentials* (First). Oxford: Elsevier Limited.p-36

- d. Pengetahuan bahwa maksud maupun tujuan yang disampaikan benar-benar diikuti.
- e. Pengetahuan bahwa produk dan layanan memenuhi tuntutan yang ditetapkan.¹⁶

Berdasarkan pada konsep penjaminan mutu di atas, maka dalam perguruan tinggi untuk dapat memastikan kualitas lulusan perlu melakukan jaminan atas mutu input, proses dan outputnya. Secara umum, perguruan tinggi menggunakan standar-standar mutu yang telah dikembangkan sendiri maupun lembaga-lembaga penjaminan mutu independen untuk dijadikan panduan dalam pelaksanaan layanannya. Namun yang sering terlupakan dari proses jaminan mutu PT, adalah kepuasan pelanggan eksternal (dunia kerja atau pengguna lulusan) maupun pelanggan internal (mahasiswa, dosen dan pegawai) tidak pernah dilakukan pengukuran atau evaluasi secara kontinyu guna mendukung peningkatan mutunya. Konsep jaminan mutu pada dasarnya sejalan dengan control mutu, yaitu melibatkan lembaga internal dan eksternal (BAN-PT dan lainnya) untuk memberikan jaminan atas terpenuhinya tuntutan mutu maupun target mutu yang telah ditetapkan.

4. Peningkatan mutu (*Quality Improvement*)

Peningkatan mutu merupakan elemen krusial dalam manajemen mutu, sebab mutu bukan sesuatu hal yang stagnan namun dinamis sesuai dengan tuntutan atau harapan pelanggan, dan harapan pelanggan akan berubah sesuai dengan tuntutan perubahan zaman. Konsep dasar dari peningkatan mutu adalah sebuah konsep yang terdiri dari pengukuran kunci mutu, dan melakukan tindakan untuk meningkatkannya.¹⁷ Peningkatan mutu tidak dapat dilepaskan dari pengukuran mutu serta harapan pelanggan, sebab melalui pengukuran tersebut dapat diketahui apakah mutu produk atau layanan telah memenuhi atau bahkan melebihi kriteria mutu yang telah ditetapkan. Sebab mutu dalam makna sederhana adalah memenuhi atau melebihi harapan pelanggan.

Perguruan tinggi perlu terus melakukan peningkatan mutu secara berkelanjutan, sebab perguruan tinggi bekerja dalam wilayah yang kompetitif

¹⁶ David Hoyle, (2007). *Quality Management Essentials* (First). Oxford: Elsevier Limited.p-60

¹⁷ J. Berk & S. Berk, (2000). *Quality Management for the Technology Sector*. Boston: Newnes.p-6

baik dari sisi lembaga maupun lulusannya. Dimana lulusan perguruan tinggi akan menentukan daya saing suatu bangsa di kancah persaingan global. Tanpa adanya kemampuan mengadopsi perkembangan-perkembangan mutakhir dalam konsep pengelolaan perguruan tinggi, output (lulusan) PT akan sulit untuk terjun dalam persaingan global (dalam pasar kerja dunia).

D. Konsep Filosofis Praktek Manajemen Mutu PT dalam Upaya Peningkatan Mutu Berkelanjutan (*Continuous Quality Improvement*)

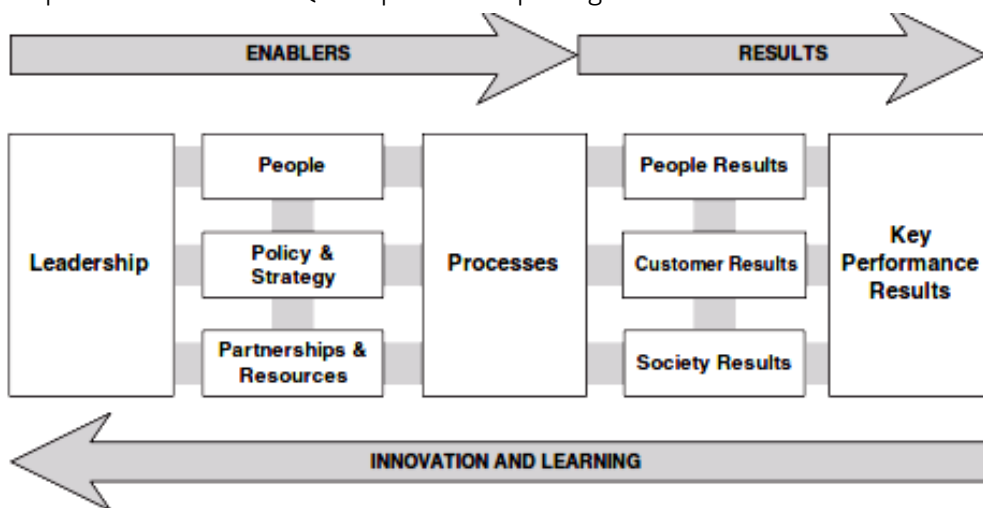
Manajemen mutu terpadu (*Total Quality Management/TQM*) selain sebagai praktek juga merupakan pendekatan strategik (*strategic approach*) untuk menjalankan sebuah organisasi yang fokus pada kebutuhan pelanggan dan klien mereka. Konsep ini menolak setiap keluaran (*output*) selain yang sempurna atau menolak yang cacat. TQM bukanlah merupakan sekumpulan selogan, akan tetapi sebuah pendekatan yang hati-hati dan sistematis terhadap pencapaian tingkat mutu (*quality level*) tertentu dalam sebuah cara atau metode konsisten yang memenuhi atau melebihi kebutuhan dan keinginan konsumen (pelanggan). Sehingga konsep ini dapat disebut sebagai sebuah filosofi dari *continual improvement*, yang mana hanya dapat dicapai dengan dan melalui manusia.¹⁸ Peran manusia dalam konsep TQM sebagai instrument kunci (*key instrument*) dalam mencapai kualitas produk maupun layanan.

Tokoh mutu yang sangat terkenal Juran meyakini bahwa mutu tidaklah terjadi begitu saja, tetapi harus direncanakan. Sehingga, untuk membantu manajer dalam perencanaan mutu, Juran mengembangkan sebuah pendekatan yang disebutnya dengan istilah *Strategic Quality Management (SQM)*. SQM merupakan proses pada tiga bagian yang berbasis staff di level yang berbeda guna menciptakan kontribusi uniknya (*unique contribution*) sendiri untuk peningkatan mutu. Dalam melihat konsep tersebut, Sallis (2002) berkesimpulan bahwa manajemen senior (*senior manager*) menggunakan cara pandang strategik dari organisasi dalam tindakannya, sedangkan manajer tengah (*middle*

¹⁸ Edward Sallis, (2002). *Total Quality Management in Education* (Third edit). London: Kogan Page Ltd.p-25

manager) menggunakan cara pandang operasional dari mutu, sementara level pekerja bertanggung jawab untuk mengontrol mutu.¹⁹

Selain model TQM dan SQM di atas, secara lebih mendetail model EFQM mencoba membantu organisasi dalam mengembangkan kinerjanya. Adapun konseptual dari model EFQM dapat dilihat pada gambar berikut:



Gambar 3. The EFQM Excellence Model

Model EFQM di atas pada dasarnya menganjurkan atau mengusulkan bahwa proses terpisah dari kepemimpinan, orang-orang, kebijakan dan strategi, persekutuan (*partnership*) dan sumber-sumber (*resources*) sebab proses berada di dalam kotak dengan faktor yang tampak sebagai “input”. Hal ini juga mengusulkan bahwa terjadi proses yang lebih kosen dengan “*ruang engine (mesin)*” dibanding “*ruang meeting*”. Artinya, terdapat proses dalam ruang meeting dan juga ruang mesin. Sehingga pada keduanya harus terjadi proses perencanaan strategic, proses pembuatan kebijakan, proses mengelola sumber, proses untuk membangun dan menjaga persekutuan dan terkait seluruh proses untuk memimpin organisasi menuju tujuannya.²⁰ Dari gambaran model tersebut, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan merupakan elemen penting yang

¹⁹ Edward Sallis, (2002). *Total Quality Management in Education* (Third edit). London: Kogan Page Ltd.p-42

²⁰David Hoyle, (2007). *Quality Management Essentials* (First). Oxford: Elsevier Limited. p.114-115

dapat mendorong atau menentukan proses menuju hasil kinerja kunci dari organisasi.

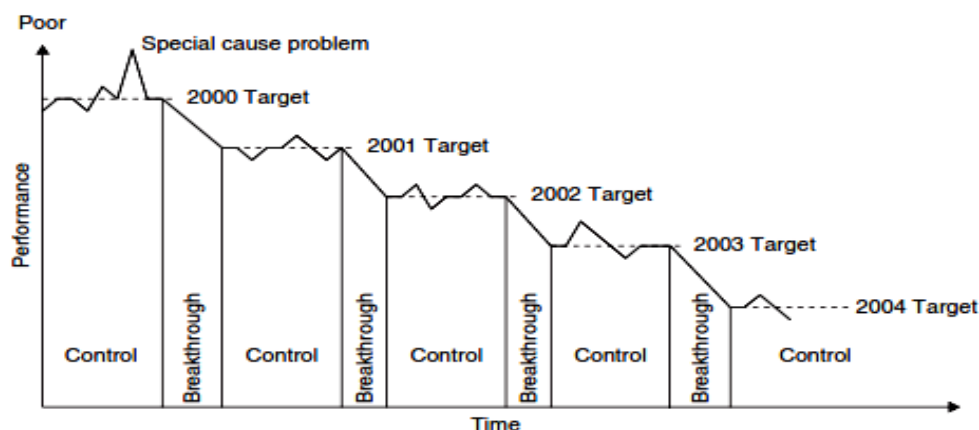
Berbagai konsep aplikatif yang telah dikembangkan oleh para ahli pengembang model manajemen mutu di atas, dalam konteks perguruan tinggi Dirk Van Dame (2002) mengembangkan model strategi pengembangan mutu perguruan tinggi melalui penjaminan mutu dan akreditasi dengan tarjet-tarjet sebagai berikut;

- a. Memperkuat kapasitas sistem penjaminan mutu nasional dan akreditasi: peningkatan proses dan membuatnya lebih terstandar.
- b. Mempromosikan lintas-standar penjaminan mutu dan pengakuan bersama dari penjaminan mutu dan akreditasi.
- c. Mengembangkan meta-akreditasi dari penjaminan mutu dan agensi (jaringan) akreditasi pada level internasional dan global.
- d. Membangun skema penjaminan mutu internasional dan akreditasi.²¹

Berdasarkan pada beberapa konsep di atas, maka dalam penerapan manajemen mutu pada perguruan tinggi perlu memperhatikan konsep-konsep filosofis implementasi manajemen mutu dari beberapa ahli mutu. Dengan pijakan-pijakan filosofis yang tepat upaya peningkatan mutu dapat diwujudkan. Bicara peningkatan mutu berkelanjutan, maka tidak dapat dipisahkan dengan manajemen mutu, strategi mutu dan peningkatan mutu berkelanjutan itu sendiri.²² Berikut adalah gambaran model praktek baik (*best practice*) dari pengembangan kinerja berkelanjutan;

²¹ D. Van. Damme, (2002). Trends and Model in International Quality Assurance and Accreditation in Higher Education Services. In *OECD/US Forum on Trade in Educational Services*. Washington, D.C. USA: OECD.

²²Edward Sallis, (2002). *Total Quality Management in Education* (Third edit). London: Kogan Page Ltd.p-25



Gambar 4. Pengembangan Berkelanjutan (*Continual Improvement*)²³

Gambar 4 di atas menunjukkan bahwa kinerja yang rendah ditingkatkan melalui sistem control yang kontinyu dari tahun ke tahun dengan target-target peningkatan mutunya. Problem kinerja diidentifikasi sebagai dasar pengembangan kinerja lebih lanjut organisasi.

Dari berbagai strategi dalam usaha meningkatkan mutu berkelanjutan (*continuous quality improvement*), TQM merupakan salah satu pendekatan strategis yang paling banyak digunakan dalam penerapan manajemen mutu pada lembaga perguruan tinggi. TQM diyakini dapat membuat seluruh organisasi bekerja bersama untuk memberikan produk dengan jaminan mutu tinggi. Artinya, secara sistematis dapat meningkatkan mutu produk (layanan) sehingga membuat produk dengan mutu sempurna.²⁴ Sejalan dengan itu, Malek dan Kanji (dalam Ahmed, 2008) berpendapat bahwa *Total Quality Management* pada hakekatnya memiliki makna kontinuitas (*continuity*) dalam upaya memenuhi atau melebihi kebutuhan dan harapan pelanggan eksternal dan internal dalam semua proses di mana setiap orang berkomitmen untuk perbaikan terus-

²³ David Hoyle, (2007). *Quality Management Essentials* (First). Oxford: Elsevier Limited.p-55

²⁴ M. Armstrong, (2006). *A Handbook of Management Techniques* (Third). London: Kogan Page Limited.p-149

menerus mereka.²⁵ TQM membutuhkan perubahan mendasar dari praktek manajemen organisasi, sehingga Edward Deming membutuhkan waktu 40 tahun dalam mencari cara untuk mengenalkan hal-hal berikut ini;

- 1) Menciptakan konsistensi tujuan terhadap mutu produk
- 2) Menolak untuk menerima tingkat biasa dari kesalahan, keterlambatan, kerusakan dan eror (kekeliruan).
- 3) Berhenti bergantung pada inspeksi masa (masyarakat).
- 4) Berhenti menghadiahi bisnis pada basis harga saja – kurangi jumlah pemasok dan tututan pada ukuran berarti dari mutu.
- 5) Kembangkan program-program peningkatan lebih lanjut dari biaya, mutu, produktivitas, dan layanan.
- 6) Lembagakan training (pelatihan) untuk seluruh pekerja.
- 7) Fokus pada memebantu pekerja untuk melakukan pekerjaan lebih baik.
- 8) Dorong keluar tanpa takut (kawatir) dengan meyakinkan komunikasi dua arah.
- 9) Putuskan hambatan (penghalang) antar departemen meyakinkan penyelesaian masalah melalui kerja tim.
- 10) Kurangi (hilangkan) tujuan numerical (bersifat angka), poster-poster, dan slogan-slogan yang menuntut peningkatan tanpa mengatakan bagaimana hal itu dicapai.
- 11) Kurangi jumlah kesewenang-wenangan yang mengganggu mutu.
- 12) Hilangkan penghalang yang menghentikan orang-orang memiliki kebanggaan dalam pekerjaan mereka.
- 13) Lembagakan program-program penuh semangat dari pendidikan sepanjang hayat (*lifelong education*), pelatihan dan peningkatan diri.
- 14) Taruh (tempatkan) setiap orang untuk bekerja pada mengimplementasikan 14 poin ini.²⁶

Penerapan 14 prinsip Deming di atas, membutuhkan pendekatan startegis sehingga pencapaian hasil dapat efektif dan efisien. Adapun

²⁵ J. U. Ahmed, (2008). *Quality and TQM at Higher Education Institutions in the UK : Lessons from the University of East London and the Aston University Quality and TQM at Higher Education Institutions in the UK : Lessons from the University of East London and the Aston* (AIUB Bus Econ Working Paper Series No. 2008–12). Retrieved from <http://orp.aiub.edu/WorkingPaper/WorkingPaper.aspx?year=2008>. p-3

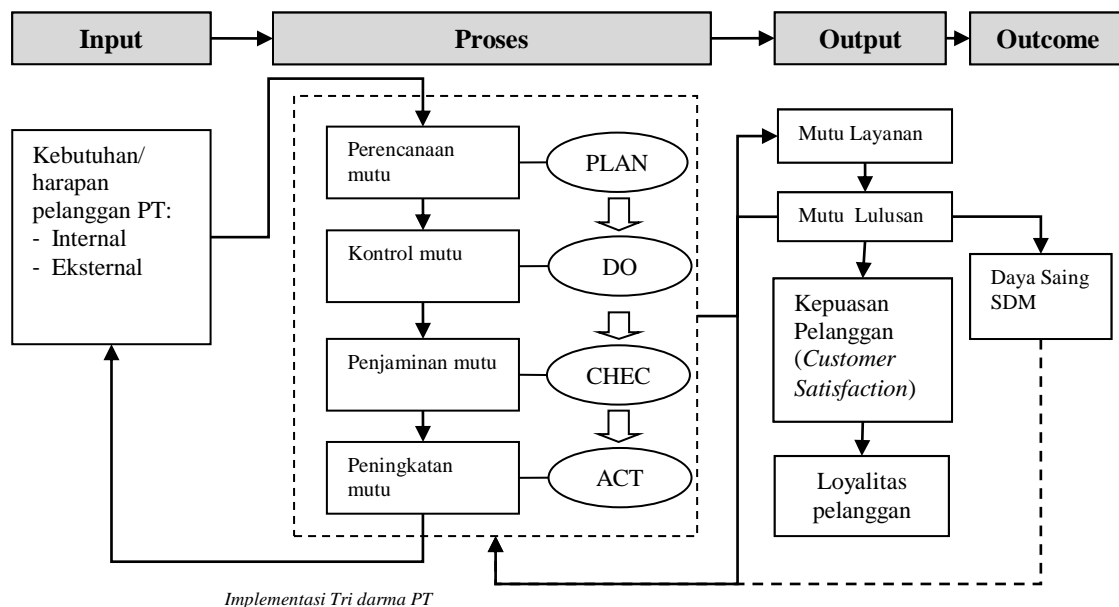
²⁶ M. Armstrong, (2006). *A Handbook of Management Techniques* (Third). London: Kogan Page Limited.p-151

pendekatan yang dapat digunakan untuk mengimplementasikan TQM adalah sebagai berikut:

- 1) Dapatkan komitmen manajemen puncak. Ini merupakan poin kunci TQM. Manajer memiliki control organisasi, dan mereka harus merealisasikan bahwa TQM merupakan cara berfikir yang meningkatkan kinerja jangka panjang.
- 2) Temukan apa yang benar-benar diinginkan pelanggan. tanpa mengetahui apa yang benar-benar diinginkan pelanggan tidak mungkin untuk mendesain produk yang memuaskannya. Ini dapat dilakukan dengan menanyakan apa pendapatnya, dan melibatkan pelanggan dalam proses, juga mendiskusikan desain dalam focus group.
- 3) Desain produk dengan mutu dalam pikiran. Organisasi harus mendesain produk mereka secara hati-hati sehingga kuat dan memusakan kedua tuntutan internal dan eksternal.
- 4) Desain proses dengan mutu dalam pikiran. Mutu produk bergantung pada proses yang digunakan untuk membuatnya, sehingga ini harus bekerja secara efektif dan efisien untuk mencapai mutu sempurna.
- 5) Bangun tim dari pemberdayaan pekerja. Mutu produk bergantung pada setiap orang dalam organisasi, sehingga mereka harus mengakui sebagai asset yang lebih berharga, dengan pelatihan dan motivasi tertentu.
- 6) Buatlah hasil berada pada jalurnya. TQM menuju peningkatan berkelanjutan, dengan penyesuaian terhadap produk dan proses menghasilkan efek kumulatif melebihi waktu.
- 7) Sebarluaskan ide-ide ini kepada pemasok dan distributor. Organisasi tidak bekerja dalam isolasi, tetapi merupakan bagian dari rantai pasokan, dengan mutu produk akhir bergantung pada setiap hubungan dalam rantai ini .²⁷

Berdasarkan konsep dasar dan strategi manajemen mutu di atas, berikut ini tawaran model manajemen mutu pada perguruan tinggi berdasarkan pada analisis sistem:

²⁷ M. Armstrong, (2006). *A Handbook of Management Techniques* (Third). London: Kogan Page Limited.p-152



Gambar. 5 Rasionalisasi Implementasi Konsep Dasar, Model dan Strategi Manajemen Mutu Pada Perguruan Tinggi

Gambar 5 di atas menunjukkan bahwa secara sistem, manajemen mutu dapat diterapkan dan bahkan dapat dikembangkan lebih lanjut berdasarkan filosofi dasar dari manajemen mutu itu sendiri. Dalam model sistem manajemen mutu di atas, target utama PT adalah menghasilkan lulusan yang bermutu, yang secara langsung akan membentuk kepuasan pelanggan terutama pelanggan eksternal (orang tua, terutama dunia kerja) dan akhirnya akan membawa pada loyalitas mereka terhadap institusi PT. Selain itu, target jangka panjang dari usaha peningkatan mutu berkelanjutan PT adalah terbangunnya daya saing (*competitive advantage*) SDM bangsa dalam menghadapi persaingan antar bangsa di era globalisasi.

E. Kesimpulan

Dari kajian literatur terkait manajemen mutu baik konsep filosofis maupun strategis di atas dapat disimpulkan bahwa model-model manajemen mutu yang dikembangkan oleh para ahli perlu diterapkan dalam lembaga pendidikan tinggi guna meningkatkan mutu lulusannya serta daya saing SDM bangsa. Manajemen

Jurnal Ilmiah **Sustainable**

Vo. 1. No. 1, Juni 2018, 20-38

mutu PT secara strategis bertujuan untuk meningkatkan mutu lulusan PT yang memiliki daya saing global sesuai tuntutan pelanggan atau yang sering disebut dengan istilah pengembangan mutu berkelanjutan (*continuous quality improvement/CQI*). Implementasi manajemen mutu pada PT perlu dilakukan dengan pendekatan ilmiah (*scientific*), terutama dalam mengukur tingkat kebutuhan maupun tuntutan stakeholdernya. Konsep yang sama juga perlu dilakukan dalam mengukur tingkat kepuasan pelanggan PT. Adapun target akhir dari pengelolaan perguruan tinggi berbasis manajemen mutu adalah terwujudnya sumber daya manusia yang berdaya saing tinggi yang memiliki kompetensi profesional dalam mendukung pembangunan nasional.

DAFTAR PUSTAKA

- Ahmed, J. U. (2008). *Quality and TQM at Higher Education Institutions in the UK : Lessons from the University of East London and the Aston University* (*Quality and TQM at Higher Education Institutions in the UK : Lessons from the University of East London and the Aston* (AIUB Bus Econ Working Paper Series No. 2008–12). Retrieved from <http://orp.aiub.edu/WorkingPaper/WorkingPaper.aspx?year=2008>
- Armstrong, M. (2006). *A Handbook of Management Techniques* (Third). London: Kogan Page Limited.
- Berk, J., & Berk, S. (2000). *Quality Management for the Technology Sector*. Boston: Newnes.
- Constantin. (2013). The Necessity to Improve Quality in Higher Education Services. *Polish Journal of Management Studies*, 8, 57–65.
- Csizmadia, T. G. (2006). *Quality Management In Hungarian Higher Education: Organisational Responses To Governmental Policy*. CHEPS/UT, Enschede, Netherland.
- Damme, D. Van. (2002). Trends and Model in International Quality Assurance and Accreditation in Higher Education Services. In *OECD/US Forum on Trade in Educational Services*. Washington, D.C. USA: OECD.
- Hoyle, D. (2007). *Quality Management Essentials* (First). Oxford: Elsevier Limited.

Jurnal Ilmiah Sustainable

Vo. 1. No. 1, Juni 2018, 20-38

Knowles, G. (2011). *Quality Management*. Graeme Knowles & bookboon.com.

Nanda, V. (2005). *Quality Management System Handbook for Product Development Companies*. Florida: CRC Press.

Nurdin. (2009). Quality Assurance In Higher Education. *Jurnal Administrasi Pendidikan, X(2)*, 94–110.

Paraschivescu, A. O., & Āprioară, F. M. C. (2014). Strategic Quality Management. *Economy Transdisciplinarity Cognition, 17(1)*, 19–27.

Sallis, E. (2002). *Total Quality Management in Education* (Third edit). London: Kogan Page Ltd.

Tofte, B. (2010). Theoretical Model for Implementation of Total Quality Leadership In Education. *Total Quality Management, 6(5)*, 469–478. <https://doi.org/10.1080/09544129550035134>

Westgard, J. O., & Westgard, S. A. (2014). *Basic Quality Management Systems*. Madison: Westgard QC, Inc.